

未来の経営者は何を学んだか

中小企業大学校東京校の「経営後継者研修」は次代の経営者を指す後継者の育成を目的とした研修プログラムで、40年の歴史を誇る。しかし、今年はコロナ禍の影響を受け、研修が一時中断。学びの成果を披露する「ゼミナール論文発表会」も1カ月遅れの開催となった。新型コロナウイルスによる数々のトラブルを乗り越え、中小企業大学校を巣立っていく後継者たちの姿を追った。

●構成／本誌・中井修平



総論

◎ 中小企業大学校東京校 企業研修課 分部義隆 瀧平智史

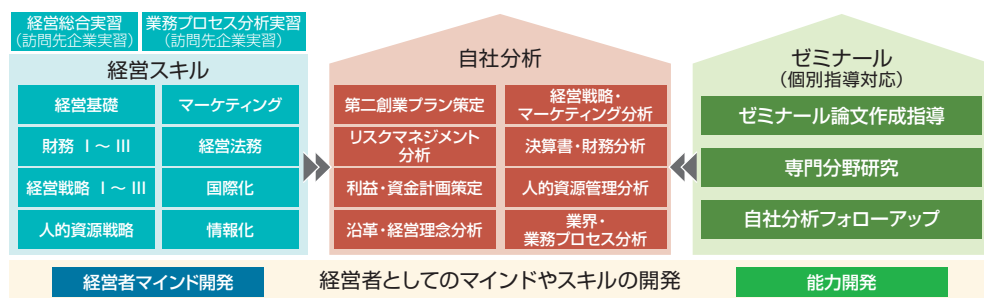
「経営後継者研修」は国が行っている唯一の後継者育成プログラム。年度によってばらつきはあるものの、毎年20名程度の研修生が10カ月（例年10月上旬から翌年7月中旬）かけて企業経営に必要な知識、スキル、マインドを育む。学習に

集中できるようカリキュラムは全日制を採用。研修生は自社の業務からいったん離れ、「会社を継ぐ」という同じ意志・目的を持った同期受講者たちと一緒に、立派な経営者になることを目指して学びを進める。そのため、研修生は原則

として東京校（東京都東大和市）に併設する寮において共同生活をしながら研修期間を過ごすことになる。長期間同じ空間をとともにすることは学習内容の理解を深めるだけでなく、卒業後もお互いに切磋琢磨し合う「生涯の仲間」づく

りにつながっていると研修生、OB・OGからも好評だ。ちなみに、中小企業大学校は全国に9拠点あるが、経営後継者研修を実施しているのは東京校のみ。800名以上にのぼるOB・OGとのつながりも堅固で、最近では

自社および自身の将来構想（ゼミナール論文）



カリキュラムの全体像

卒業生の後押しがきっかけで受講を決めたという研修生も多い。

誰よりも自社に詳しくなる

経営後継者研修は全国の中小企業経営者や経営幹部から厚い支持を得ている。その要因は何と言っても「経営者に必要な知識や素養を身につける」ことに特化した科目構成にある。

研修では講義（経営戦略、マーケティング、財務、人的資源管理など）や演習（業務プロセス分析実習、経営計画策定演習など）を通して、経営者に求められる知識・スキルを身につける。そして、これらで学んだ内容を総動員して研修の軸である自社分析（沿革・経営理念分析、経営戦略・マーケティング分析、決算書・財務分析、人的資源管理分析、第二創業プラン策定など）に臨む。講義や演習で得た知識をベースに多角的な視点から自社を分析することで、実際の企業経営に使える「知恵」を習得することができる。

これらの分析結果をもとに自身の将来構想やアクションプランを立案。その内容を研修の集大成である「ゼミナール論文発表会」で報告する。そのため、ゼミナール



瀧平智史氏



分部義隆課長

では経営コンサルタントや公認会計士といった経営支援を^{なりわい}生業とする講師のもと、自社分析のフロアアップや発表内容のブラッシュアップに取り組むことになる。ゼミ生による白熱したディスカッションも頻^{ひんぱん}に交わされており、自社分析や論文の深掘りはもちろん、経営後継者としての意識や覚悟が醸成されるなど、ゼミナールでの経験は研修生を大きく成長させている。

万全な感染対策を実施

40年という歴史を誇る経営後継者研修だが、今年は新型コロナウイルスの影響により4〜6月の3カ月間にわたって研修を中断。研修生はいったん自社に戻り、身につけた知識やスキルを普段の業務で実践するなど自発的な学習に努めた。その後、7月から研修を再開。校舎や教室の入り口に消毒液を配備する、マスクの着用を義務づける、研修生や講師どうしのディスタンスを保つ、教室の換気を良くするなど感染防止に万全を期した。加えて寮の談話室を当面の間使用不可とし、大規模な懇親会、飲み会の開催も禁止している。

研修のフィナーレを飾る「ゼミ

ナール論文発表会」も8月27・28日と例年より1カ月遅れの開催となった。来場者には検温を義務づけ、体温が37.5度以上の人の参加を断るとともに会場では常にマスクを着用するよう求めた。発表者はマスクやマウスシールドを着けて発表を行い、マイクも使用のつど除菌ペーパーで拭き取ることを徹底。研修生やゼミナール講師による講評も座ったままで行った。参加者どうしのディスタンスを維持することはもちろん、座席の前にアクリルパーテーションを設置し、座席前後での飛沫^{ひま}感染防止にも努めた。

今回、研修生には不便な対応を強いることとなったが、感染対策と研修受講を両立させるためにも10月から始まる41期生の研修でもこれらの取り組みを継続するつもりだ。さらに昨今の社会情勢を踏まえて、「テレワーク」や「業務のIT化・クラウド化」などホットなトピックをテーマにした講義もカリキュラムに盛り込む予定にしている。

このように引き続き衛生面への配慮を意識しながら、次世代の企業経営を担う後継者たちを育てていきたいと考えている。



かけがえのない「財産」を手に入れた11カ月

静岡県富士市にある松本産業は密封用ゴム部品（シール製品）の販売を展開している中小企業である。同社の後継者である松本剛史さんは昨年10月から中小企業大学校の経営後継者研修を受講。松本さんは研修を通して何を学び、どのようなことを経験したのか。研修への参加を後押しした父である松本慶二社長を交えて話を聞いた。

——「会社を継ごう」と思ったきっかけは何でしょう。

松本剛史さん（以下、松本） 実家が事業を営んでいることは幼い頃から知っていました。「会社を継ごう」という気持ちが明確になったのは社会人になって4年が過ぎたときのことです。

当時、ある通信機器メーカーで携帯電話やスマートフォンの開発に携わっていた私は、入社4年目に差しかったあたりから自分自身の将来について悩むことが多くなりました。仕事のことで、勤めている会社のこと、プライベートのこと……。あらゆる物事が頭をよぎるなか、ふと「父が引退した後、誰が会社を引き継ぐのだろうか」と考えるようになりました。と同時に企業経営への興味も湧くようになり、一念発起して会社を退職。私としてはすぐに松本産業に入るつもりでしたが、父のアドバイスもあり大手自動車部品メーカー

1で5年間勤めたあと、当社に入社しました。

松本慶二社長（以下、社長） 「息子に会社を継いでもらいたい」という気持ちは少なからずありましたが、私から跡継ぎの話をしたことは一度もありません。会社経営は



右から松本剛史さん、松本慶二社長

中途半端な気持ちでできるものではありませんし、本人の強い意志と覚悟がないと必ず失敗します。それに息子の頑固な性格を十分理解していたので、私からしつこく言うとは逆効果だろうと（笑）。なので、息子から「会社を継ぎたい」という思いを聞いたときは素直にうれしかったです。

最初に転職したときも、いきなり畑違いの当社に勤めるよりも業容の近い会社で経験を積んだ方が本人のためになるだろうと思い、昔から取引のあるメーカーさんにお願ひして受け入れていただきました。

「顔つき」が変わった

——社長から「経営後継者研修」の参加を勧められたそうですね。

松本 大学は機械系の学部に進み、卒業後も開発、営業と歩んできたので、会社を率いるうえで欠かせない「経営戦略」や「財務」など

の知識を改めて学ぶ必要があると感じていました。そんなとき、社長が経営後継者研修の案内を持ってきて「受けてみたらどうだ」と勧めてくれて……。ちょうど良い機会だと思い、二つ返事でOKしました。

社長 実を言うと、私も経営後継者研修のことはまったく知りませんでした。ある日、弟が雑談ぎみに「こういう研修があるよ」とパフレットを見せてくれて、「面白そうだな」と。ただ、長期間に及ぶ研修ですし、自社の業務から離れるわけですから、実際にどんな場所で行われるのか自分の目で確かめてみないことには勧められないと思います。一昨年の春ごろに研修の様子を見学させてもらいました。

——実際に研修を見学してみて、どのように感じましたか。

社長 息子と同世代の子たちが、一人前の経営者になるべく一生懸

命に学んでいる姿を見て感銘を受けましたし、施設見学やカリキュラムの説明を受けて、「ここなら充実した教育を受けられそうだな」と確信しました。それに、寮の存在も受講を勧めるにあたって大きなプラス要因でした。静岡から東京は気軽に通えませんか……。

——研修を受講しての印象は？

松本 一言で言うと、たいへん有意義な11カ月でした。さつきも言いましたが、私は経営に関する知識がない状態からのスタートでしたので、正直なところ最後まで研修についていけるか不安でした。ですが、講義や演習を通して言葉の意味、経営理論の現場での生かし方を学ぶことができたので、今は経営に必要な知識やスキルを多少なりとも身につけられたように思います。

——印象に残っている講義や演習はありますか。

松本 研修の初期に受けた「経営者マインド開発」がとても印象に残っています。講師である大島先生が「会社を引き継ぐことは、超

友好的な乗っ取り」。会社を成長発展させるためにも『跡を継がせてもらう』という受け身の姿勢ではなく、能動的に考えて行動に移



さなければならぬ」とおっしゃっていて……。今思い返すと、このとき初めて「自分は経営者になるんだ」という自覚が芽生えたように感じます。

社長 コロナウイルスの影響で4月にいったん帰ってきたのですが、そのときの顔つきが研修に送り出した当時と大きく変わっていたことを覚えています。

中断期間も、雇用調整助成金の申請について社労士の方と打ち合わせしたり、テレワークの導入にあたって社内ルールの制定やネッ

トワーク環境の整備などに主体的に取り組んでいたので、研修で学んだことをしっかりと実践する様子がうかがえました。

子どもを入れたくなる会社

——松本さんにとって同期とはどのような存在ですか。

松本 講義や演習で学んだことについて相談したり議論したりする一方、プライベートでも仲良きさせていただきました。彼らも私と同じ「経営後継者」。普通の友人にも話せないような悩みや弱みを打ち明けられる大切な存在です。

社長 経営者の立場から言わせてもらうと、経営の悩みを打ち明けられる仲間は貴重です。研修で知り合った同期たちと今後も切磋琢磨しながら、ともに成長してこれることを期待しています。

——ゼミナール論文のテーマは「自分の子どもを入れたくなる会社を目指して」でした。

松本 「良い会社」の定義は人によつてさまざまですが、私は「自分の子どもを入れたくなる会社」だと考えています。これは社長が会社を経営するうえで大切にしていく「想い」を言語化したもので、自社分析を通してこの言葉にたど

り着きました。他社にない独自の技術力や充実した福利厚生制度など、当社には全員が意欲を持って働ける環境が整備されていると日頃から感じていましたが、自社をあらゆる視点から分析することで、これらの強みの背後にある「想い」に気づくことができました。

ただ、分析を進めるなかで「パートスタッフのモチベーションが低い」などの課題も浮き彫りになったので、「自分の子どもを入れたくなる会社」にもう一歩近づくためのアクションプランをゼミナール論文として執筆しました。

社長 当社の課題を拾い上げ、「社員教育の充実」「職務権限の見直し」など具体的な解決策が論文のなかで示されていました。これらのプランはさらに磨きをかけて、自社に戻ってからしっかりと実践してほしいと思います。

——今後の意気込みをお聞かせください。

松本 11カ月間、経営について真剣に学び、考え、議論したことは私にとつてかけがえのない「財産」です。今後は社長の想いである「自分の子どもを入れたくなる会社」を継承し、松本産業の永続発展に力を注いでいきます。

COMPANY
DATA

松本産業株式会社

設立 1981年9月
所在地 静岡県富士市島田町1-50
社員数 37名



自社を知れば知るほど「愛社精神」が育つ

「私はホテル近江屋の経営を通して地域の魅力を発信し、より多くの方に宮古を訪れてもらいたいと考えています。そのためにも、まずは当社が地元の観光資源を生かした『魅力あふれるホテル』を目指さなければなりません。これから話す内容は、私が自社のブランド力をさらに強化するにあたっての決意表明でもあるのです」

研修を締めくくるとゼミナル論文発表会。発表早々こう宣言したのは、岩手県宮古市で宿泊業を手がけるホテル近江屋の近江佑介さん。経営者である近江勇社長長の息子であり、同ホテルの後継者だ。

「外の世界を見てみたい」

ホテル近江屋がある宮古市は岩手県の中央東部に位置し、リアス式海岸として有名な三陸海岸に面している。長年の歴史と広大な敷地面積を誇る「三陸シオパーク」や陸中海岸を代表する景勝地として名高い「浄土ヶ浜」、三陸で取れた新鮮な魚介類が味わえる「宮古市魚業市場」など多彩な観光ス

ポットが市内に点在。今年は新型コロナウイルスの影響で出足こそ鈍いものの、毎年多くの観光客が訪れている。

宮古といえば2011年に発生した東日本大震災で甚大な津波被害を受けた場所でもある。当時、近江さんは高校2年生。「海岸沿いにホテルが建っているので、2階のひざ下部分まで津波が達していました」と当時を克明に振り返る様子からも被害の深刻さがうかがえる。当初は通常営業すらままならない状態だったが、家族やスタッフ全員が一丸となって復興に取

り組み、2013年にリニューアルオープン。まさに不死鳥のごとくよみがえったのである。

ホテル近江屋の奇跡的な復活を目の当たりにした近江さん。高校、大学を経てそのまま家業を手伝うかと思いきや、選んだのは宿泊業とはまったく異なる仕事だった。

「最初は家業を継ぐどころか、宿泊業に携わることさえ前向きに捉えられませんでした。『自分の知らない世界を見てみたい』という気持ちが強かったのかもしれない」
かような思いを胸に入社したのは清涼飲料水の卸売会社。近江さ

んはトラックドライバーとして、商品の安全な輸送を担うこととなった。

転職が訪れたのは入社して約3年が過ぎたときのこと。近江社長から「うちで働いてみないか」と転職の誘いを受けたのだ。

「父としてはやはり私に会社を継いでほしかったのだと思います。ただ、自分の意思ではかの業界を選んだ手前、やすやすと実家に戻るのはいささか恥ずかしい気持ちがあったので『一度ほかのホテルで経験を積みたい』と相談したのです」

自らの率直な思いを社長に伝えた近江さんはその後実家とは別のホテルに転職。フロント業務や宿泊客の送迎等に携わるなかで、接客マナーやホスピタリティーといった宿泊業に関わるうえで必要な技術と心構えについて学んだ。そして、10カ月間にわたる修業期間を経てホテル近江屋に帰ってきたのである。

チームビルディングに苦心

自社に戻ってからは接客業務全



近江佑介さん

COMPANY DATA

有限会社ホテル近江屋

設立 1975年8月
所在地 岩手県宮古市磯鶏1-1-18
社員数 25名



般を担う一方、後継者として近江社長の経営手腕を間近で学ぶ機会が多くなった。「経営後継者研修」への参加を決意したのはメインバンクとの定期面談の席。同研修に関わったことのある営業担当者から受講をすすめられ、後継者としてスキルアップを図りたい近江さんと、会社経営に必要な知識やマインドを身につけてほしいという社長の気持ちが一致。その場で参加を決めた。

とはいえ、「経営後継者研修」はこれまでに数多くの経営者・経営幹部を輩出してきた伝統ある研修。講義や演習についていけるのか。他の受講者や講師と良好な関係を築けるのか。そもそも自分は後継者としてふさわしいのか……期待と不安、あらゆる感情が入り乱れるなかで研修初日を迎えたという。そんな近江さんのポテンシャルを試される機会が早速訪れる。研修が始まって間もない11月のことだった。

「実際のメーカーを訪問し部門ごとの業務フローを調査する『業務プロセス分析実習』で営業班長に任命されたのです。同期の人となり分からないなかでグループをまとめる立場になり、大きなプレ



近江勇社長



ッシャーを感じたことを今でも覚えています」

営業班長とはその名の通り営業部門の業務フローを解析するグループのリーダー。少人数とはいえ「人見知り」である近江さんにとってチームを束ねる役割は重くのしかかった。ましてやメーカーの

仕事はこれまでに経験したことのない未知の世界。右も左も分からないなかで、近江さんはどのようにしてグループをまとめあげたのだろうか。

「メンバーの意見を引き出すことを意識しました。全員に話を振って、私を含め他のメンバーが質問やアドバイスを行う。この流れを繰り返すことで全員が気兼ねなく発言できるのではないかと……。幸い、ほかのメンバーも積極的に発言してくれたので、その後のデイスカッションや発表はスムーズに進みました」

この実習を通して同期受講者との関係を一層深めることができたという近江さんは、「こうして無事、研修を終えることができたのも『経営者になる』という同じ意思を共有できる仲間がいたから。同期とのつながりは卒業しても決して切れることはないと思います」と相手を崩した。

自社ならではの価値を追求

研修の集大成であるゼミナール論文を執筆するにあたり、近江さんはホテル近江屋の「強み」を生かす、より多くの顧客をひきつけるための「集客プラン」をテーマ

に掲げた。

「ホテル近江屋には『イカ大根』『すじめ』『あずきばっとう』『真鯛^{まだい}のほうろぎ汁』といった宮古の郷土料理をお客さまに提供しているという他のホテルにない強みがあります。そして、この強みをとことん追求することが自社の発展につながるとみています。地元で取れた魚介類をふんだんに使った料理や岩手・宮古の郷土料理をさらに充実させる、料理が魅力的に映るよう盛り付けや食器を工夫するといった取り組みを重ねながら、『ホテル近江屋でしか経験できない価値』を追い求めていきたいと考えています」

発表後、ゼミナール講師の坂本篤彦氏から「同期のなかで愛社精神がもつとも高い人物。自社を知れば知るほど好きになる様子が見て取れた」と評された。かつて距離を置いていた業界も、今では天職のように思っていると近江さんは話す。

宿泊業界は今、コロナ禍に端を発する危機的状況に直面している。しかし、濃密な研修を経て経営者としての資質を身につけた近江さんはこの危機に果敢に立ち向かうことだろう。

渡される経営のバトンをしっかりと受け取る「覚悟」

発表会の壇上、星野仁彦さんは開口一番次のように語り始めた。

「今日で研修生としての生活が終わりを迎え、経営幹部として新しいスタートを切るようになります。長いようで短かった11カ月。たくさん学びを経て理解したことが一つあります。それは、『経営者としての父の姿』。私はこの研修を通じて父がホシノという会社をどのような思いで引っ張ってきたのか、その「矜持」を知ることができました。父の思いをしつかりと受け継ぎ、この先50年、100年と続く長寿企業を目指すことがこれからの私の使命と捉えています」

新型コロナウイルスの影響が業績を直撃するなか最後まで研修を受けさせてくれたことへの感謝の気持ちがあつたのか、しきりに父親への敬意を口にした星野さん。研修で多くの学びを得るなかで、これまで父親が背負ってきた「覚悟」や「苦悩」にも気がついたのだ。

経験の浅さを痛感

ホシノは群馬県太田市に本社を

置く運送会社。1968年に星野さんの祖父である星野久男氏によって設立され、2005年に父親である星野正義氏が受け継いだ。創業以来、同社は「地域に密着した経営」を標榜。一昨年には創業50周年を迎え、現在は貨物運送と旅客運送を主軸に事業を展開している。

そんな同社に星野さんが入社したのは昨年4月のこと。これまでには社会科の教師として群馬県の高校に勤めていたが、「そろそろ教師人生に区切りをつけなくてはいいけない」（星野さん）と意を決し、かねてより目標としていた父親の跡を継ぐべくホシノに入社。以後、

父親のそばでビジネスの知識や経営者としての心構えを勉強する毎日を送ることとなった。しかし、教師から民間企業に転身した星野さんにとって、業界や経営に関する知識・スキルは皆無。一度きちんと時間を取って勉強した方が良いのではないか——経営後継者研修への参加を決意したのも、このような危機意識があつたからだ。

「一般的なビジネス用語の意味が分からず従業員やお客さまとのコミュニケーションに時間がかかりましたし、名刺交換の仕方すら知らなかったので『このままで本当に会社を継いで大丈夫なのか……』と不安な気持ちが増しに大

きくなりました。経営者に必要な知識やスキルを少しでも身につけることができればと思い、父に経営後継者研修への参加を相談したところ『学ぶ意欲があるなら行つた方が良い』と後押ししてくれたので、いろいろなことを吸収した後継者にふさわしい人材になつて帰つてしようと決心しました」

「経営理念」をつくる

研修期間中、星野さんは「充実した毎日を過ごすことができた」と振り返る。会社経営に関する見識を深めるだけでなく、学んだ内容をもとに自社をあらゆる側面から分析したことで「ホシノ」という会社を客観視することができた。さらにその過程で、自社が半世紀以上にわたつて事業を継続できた「秘訣」も理解したという。

「車両に関する操作や技術、知識が豊富で豪胆無比な性格である社長と先代の強いリーダーシップが、50年以上も事業を継続できている要因であることが分かりました。農家から転身し地域貢献のために



星野仁彦さん

COMPANY DATA

株式会社ホシノ

設立 1968年7月
所在地 群馬県太田市
新田金井町128-1
社員数 約40名



創業した祖父、そして父の偉大さを再確認できたことは研修の一番の収穫でしたね」

これまで星野さんが接してきた父とは異なる「社長」としての父親——それは常に会社の成長と発展を願い、従業員とその家族を路頭に迷わせないように必死で経営に取り組む「戦士」としての姿だった。家庭での気難しい姿しか知らなかった星野さんにとって、経営者としての父が背負ってきた重責、そして苦労や苦悩を知ったことは会社を引き継ぐうえで大きな刺激となった。そして、父親に対する尊敬の念が自然と沸き上がり、祖父そして父と受け継がれてきた経営のバトンを、自らもしっかりと受け取る「覚悟」ができた。星野さんは話す。

「とはいえ、社長のリーダーシップが強いということは、裏を返せば『現経営者に依存した経営体制』であることを表している。星野さんはここに自社の課題がある」と指摘。ゼミナール論文ではその問題点を解消するための「将来構想」を展開した。

「会社の行く末を左右する重要な投資判断はもちろん、ちよつとし



た社内ルールもすべて社長主導で決めてきましたし、従業員もそれが当然であるかのように従っています。しかし、今後当社が50年、100年と続いていくためにも従業員が自発的に行動できる仕組みを確立する必要があるとみています。その第一歩として、私は当社に存在しない『経営理念』や『経営目標』の策定に取り組み、従業員が何のために働くかを言語化したいと考えています」

ゼミナール論文の内容は事前に社長にも報告したという星野さん。しかし、論文に記されたアクションプランに社長は難色を示したという。

「父は創業期から当社の屋台骨を支えてきた『たたき上げ』の人。なので、研修で学んだ理論を駆使して分析されることを好ましく思

っていないかったようです」
 とはいえ「会社の成長と発展を願う」という気持ちはお互いに同じ。最終的には「まずはお前のやりたいようにやってみろ」と期待の言葉をかけてもらえたという。

そんな星野社長だが、この日は残念ながら日程の都合が合わず発表の場に駆けつけることができなかった。発表を見届けることができなかった社長のためにも「今日のプレゼンは改めて父の前でも披露するつもりでいます」と星野さんは力強い口調で述べた。

「ホシノの後継者としてようやくスタートを切ることができました。祖父、そして父と受け継がれてきた会社をさらに成長発展させ、群馬県でもっとも『従業員満足度の高い会社』を目指してまい進していきたいと考えています」

